



Communiquer

Revue de communication sociale et publique

6 | 2011
Varia

La relation de confiance en relations publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale

The relationship of trust in public relations: toward a model of optimal contextual matching

Anne-Marie Gagné et Pierre Mongeau



Édition électronique

URL : <http://communiquer.revues.org/442>
DOI : 10.4000/communiquer.442
ISSN : 2368-9587

Éditeur

Département de communication sociale et publique - UQAM

Édition imprimée

Date de publication : 1 octobre 2011
Pagination : 23-40

Ce document vous est offert par Université du Québec à Montréal



Référence électronique

Anne-Marie Gagné et Pierre Mongeau, « La relation de confiance en relations publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale », *Communiquer* [En ligne], 6 | 2011, mis en ligne le 01 février 2015, consulté le 07 novembre 2017. URL : <http://communiquer.revues.org/442> ; DOI : 10.4000/communiquer.442

La relation de confiance en relations publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale

Anne-Marie Gagné

Professeure, TELUQ, Canada
gagne.anne-marie@teluq.ca

Pierre Mongeau

Professeur, Université du Québec à Montréal, Canada
mongeau.pierre@uqam.ca

Résumé :

Cet article expose les résultats d'une recherche de type qualitatif portant sur la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. Lorsqu'un relationniste doit défendre un projet ayant des retombées potentiellement négatives (ou perçues comme telles) pour les parties prenantes, comment peut-il bâtir des relations de confiance avec celles-ci ? Au total, 40 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de relationnistes et de parties prenantes afin de déterminer les éléments constitutifs d'une relation de confiance en relations publiques. L'analyse des verbatim a permis de développer un modèle de relations de confiance en relations publiques : le modèle d'adéquation contextuelle optimale. Mots-clés : relations publiques ; confiance ; modèle ; relationnistes ; pratique ; parties prenantes.

Public relations specialists and large corporations go to great lengths to develop and maintain a relationship of trust with their stakeholders. To build this trust, which is nevertheless intrinsic to the definition of public relations, specialists in the field do not have a model specific to their practice to guide their action. A review of the literature has led us to hypothesize a graduated relationship of trust on a continuum ranging from a positive pole to negative pole of trust. Forty semi-structured interviews were conducted with public relations specialists and their stakeholders in order to compare this hypothesis with their practice in a real context and thereby define the components of a relationship of trust in public relations. Analysis of the data resulted in a reformulation of the original hypothesis and the development of a model of optimal contextual matching.

Keywords: Public relations; trust; model; public relations practice; stakeholders.

Introduction

Les relations publiques sont une discipline universitaire jeune si on les compare à d'autres disciplines comme le droit, la médecine ou encore la psychologie. En tant que pratique professionnelle, elles se sont toutefois développées à une vitesse fulgurante. Or, malgré les milliers d'emplois et les revenus qu'elles génèrent, la présence d'associations

professionnelles, le nombre croissant de chercheurs et d'étudiants dans cette discipline, les relationnistes ont peine à se faire voir comme des gens de confiance :

As a result, in the mind of many, the term calls up visions of fraud and deceit, misinformation and falsehoods, influence peddling and payola. They see self-styled PR experts apply the spin, make things appear just a little different from what was really said or done and more favourable to an individual organization (Baker, 1993, p.1).

À ce jour, aucune donnée ne permet de savoir comment les relations publiques sont perçues par la population québécoise, mais certains indices permettent de penser que l'idée que les relationnistes contrôlent l'information, voire l'opinion publique, semble avoir fait son chemin dans l'espace public. Par exemple, en 2010, une télésérie a alimenté les réflexions de plusieurs relationnistes avant même son entrée en ondes. Cette télésérie racontant les tribulations de professionnels en relations publiques au sein d'un grand cabinet-conseil a interpellé les professionnels en relations publiques du Québec quant à la crédibilité de leur profession, comme le témoigne un article signé par les coprésidents de la SQPRP de l'époque : « Si les valeurs véhiculées dans la série *Mirador* risquent de différer en plus d'un point de celles que nous prônons dans notre pratique, rappelons-nous qu'il s'agit là d'une télésérie, comme il en existe sur les milieux policiers, médicaux ou juridiques. » Cette « mise en garde » en est une parmi tant d'autres. Pourquoi certains relationnistes québécois ont-ils senti le besoin de clarifier, voire justifier leur profession ? Comme l'écrit Dagenais (1999) : « L'image des relations publiques traduit bien les misères et les grandeurs de ce métier » (p. 199). L'auteur fait référence aux images, qui, selon lui, persistent et collent à la peau des relationnistes : le relationniste mondain, manipulateur ou menteur, le relationniste ventilateur (celui qui fait beaucoup de vent, dépense beaucoup d'énergie, mais au bout du compte, ne sert qu'à « déplacer de l'air »), le *spin doctor* (celui qui fait en sorte que son client paraisse sous un bon jour), le fou du roi, le mercenaire, le maquilleur de la réalité, etc. Selon lui, plusieurs problèmes guettent le métier de relationniste, notamment celui de la crédibilité et de l'image de la profession.

En fait, les relationnistes ne sont pas les seuls envers qui la confiance des parties prenantes est ébranlée. La crise de confiance est aussi (et surtout ?) dirigée vers la grande entreprise et ses façons de faire. Aujourd'hui, les parties prenantes veulent être tenues informées et surtout, prises en compte lorsqu'une entreprise adopte des comportements générant des externalités négatives (pollution, perte de qualité de vie, dévaluation des propriétés, par exemple) ayant un impact direct ou indirect sur elles. Or, le discours de l'entreprise qui cherche à montrer sa bonne volonté, sa saine gestion et la prise en charge de ses responsabilités à l'égard des parties prenantes est souvent perçu par ces dernières comme une « couche d'éthique sur une façade craquelée » (De la Broise et Lamarche, 2006, p.9). Ce scepticisme entourant le discours organisationnel pose un problème pour le relationniste : comment construire une relation de confiance avec les parties prenantes ? Face à l'importance de la notion de confiance – intrinsèquement liée à la définition des relations publiques – quels sont les éléments qui conditionnent l'établissement et le développement d'une relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes de l'entreprise ? Est-il possible de développer un modèle de relations de confiance en relations publiques ?

Qu'est-ce que la confiance ?

Pour identifier les éléments constitutifs d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes et développer un modèle de relations de confiance en relations publiques, encore faut-il définir ce qu'est la confiance. Selon Shapiro (1987), les définitions de la confiance sont si nombreuses qu'elles prennent la forme d'un véritable potpourri sémantique. Dans le cadre de cette recherche, la définition suivante a été adoptée : une

croissance basée sur la perception d'une partie quant à l'intégrité d'une autre partie. Dans cette définition, l'intégralité réfère à la croyance que l'autre partie respectera ses promesses (Chouk et Perrien, 2005).

Les pôles de la relation de confiance

En plus des nombreuses définitions de la confiance, l'on retrouve, dans la documentation scientifique, l'idée récurrente selon laquelle la définition de la confiance comporterait un pôle négatif et un pôle positif.

Le pôle négatif de la définition de la relation de confiance

Le pôle négatif de la définition de la relation de confiance part de l'hypothèse qu'une personne agit d'abord en fonction de ses propres intérêts, par égoïsme. Ce pôle suggère donc que le processus de construction de la confiance est calculatoire, c'est-à-dire que la confiance résulterait d'un calcul rationnel des gains et des risques rattachés à chacune des possibilités (Offe, 1999). Selon cette ligne de pensée, la ruse, la duperie, le non-respect des règles, etc. seraient des moyens légitimes de parvenir à ses fins. Les liens de coopération ne seraient qu'illusoire.

Le pôle positif de la définition de la relation de confiance

À l'opposé se trouve le pôle positif de la définition de la relation de confiance. Bidault et Jarillo (1995) estiment que l'une des dimensions essentielles de la confiance réside dans la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme. Autrement dit, la confiance serait une croyance dans le comportement de l'autre dont on suppose qu'il sera dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser l'intérêt personnel à court terme. La plupart des travaux qui analysent la confiance selon le pôle positif intègrent un aspect moral dans leur définition (Hosmer, 1995). Les comportements ne sont plus présumés opportunistes, mais honnêtes (Kumar, 1996).

Les types de confiance

Il existe par ailleurs plusieurs approches théoriques de la confiance, selon la discipline dans laquelle on se place pour l'étudier. La documentation scientifique permet de dégager cinq types de confiance parmi les disciplines souvent considérées comme étant connexes aux relations publiques (la sociologie, la psychologie, la gestion, le marketing et les sciences économiques) : la confiance affective, la confiance cognitive, la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle et enfin, la confiance rationnelle.

La confiance affective est la confiance qui est générée par l'émotion qui habite une personne lorsque celle-ci décide d'accorder sa confiance et par les qualités personnelles perçues chez l'individu à qui elle accorde sa confiance. Ce type de confiance relève principalement de l'acte de foi : il s'agit de la confiance qu'une personne accorde d'emblée aux membres de sa famille, par exemple, aux personnes appartenant à un même groupe social que le sien ou encore la confiance accordée de manière quasi-automatique et inconsciemment à un individu charismatique.

La confiance cognitive, quant à elle, est fondée sur les informations individuelles et sur la dépendance à l'égard de l'autre (Lewis & Weigert, 1985). Ce type de confiance correspond au fait qu'un individu choisit sciemment ceux à qui il fera confiance, de quelle manière et dans quelles circonstances. En ce sens, elle se distingue de la confiance affective qui est fondée principalement sur les émotions et les caractéristiques personnelles perçues.

La confiance relationnelle repose sur des bases beaucoup plus larges que l'affectivité et la cognition. Celle-ci se développe plus facilement lorsque la poursuite d'objectifs communs nécessite des communications fréquentes et des routines communes (Lewis et Weigert, 1985). Le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire constituent également des éléments favorables au développement de la confiance relationnelle. De plus, elle sera facilitée par la présence de d'une attitude coopérative lors d'un travail en équipe et d'une absence de tricherie.

La confiance organisationnelle, quant à elle, est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation. Il peut s'agir, par exemple, de la confiance que l'on accorde à son banquier non pas parce qu'on le connaît personnellement, mais plutôt parce qu'on fait confiance à l'institution qu'il représente.

Enfin, parce que la confiance n'apporte aucune certitude, certains auteurs, notamment dans le champ des sciences économique et de la gestion (Fukuyama, 1995; Zucker, 1986; Williamson, 1991) ont conceptualisé la confiance d'un point de vue rationnel, normatif et calculatoire. Il s'agit de la confiance rationnelle. Ce type de confiance repose sur l'idée qu'un protagoniste orientera son action en partie d'une façon rationnelle, selon la finalité souhaitée. Selon Thuderoz, Mangematin et Harrisson (1999) la confiance dite rationnelle correspond à une acception relativement classique de la confiance en économie en soutenant que d'accorder sa confiance équivaut à s'exposer à l'opportunisme possible de l'autre partie en présence. Or, une définition de la confiance reposant sur le risque d'opportunisme bute sur un écueil : la rationalité supposée de l'autre partie. Plusieurs auteurs (notamment Crozier et Friedberg, 1978; Hatch, 2000) ont avancé l'idée que l'humain n'était ni une machine froide, ni complètement déterminé par ses émotions et, qu'en conséquence, il était doté d'une rationalité limitée. Partant de l'idée de la rationalité limitée, Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997) ont développé l'idée de la rationalité procédurale qui conteste la rationalité des actions des partenaires supposée par le pôle négatif sans recourir aux notions d'espoir ou d'attentes du pôle positif de la définition de la confiance. Selon eux, supposer que l'humain est rationnel « par défaut » rendrait les comportements prévisibles. Or, l'être humain n'est pas un automate qui dispose d'une information complète à la fois sur les états du monde et la structure des intérêts. Dans le cadre de processus d'ajustement des modes de coordination, comme c'est le cas, selon eux, de la relation de confiance, la rationalité des parties en cause serait plutôt d'ordre procédural.

L'hypothèse de la rationalité procédurale

L'hypothèse de la rationalité procédurale soutient que l'individu n'est pas rationnel, mais qu'il rationalise ses pratiques. Cette rationalité est qualifiée de procédurale, car elle ne s'appuie pas sur les règles de la logique pure, mais sur un processus d'apprentissage et d'acquisition de connaissances. Par exemple, lorsque vient le temps de rédiger un contrat, il est impossible de prévoir toutes les éventualités et de se prémunir contre tous les imprévus. Au mieux, l'on pourra rédiger des clauses d'ordre général. C'est un peu la même chose en ce qui concerne la relation de confiance. Dans une relation de confiance, il semble impossible de définir *a priori* les obligations et les engagements de chacune des parties de manière complète et sans ambiguïté. Comment donc s'assurer de la collaboration des deux parties ? Il existe, selon Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997) deux types de procédures possibles (et non exclusives) : prévoir les modes d'interaction continue entre les partenaires et admettre qu'il faut laisser aux parties une marge d'autonomie dans la manière de répondre aux événements imprévus. C'est ce que Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997, p. 8) appellent la « l'hypothèse de la rationalité procédurale ». L'hypothèse de la rationalité procédurale suppose que le comportement d'un individu n'obéit pas à des règles prédéterminées, mais

à des règles qui se construisent dans le temps, au fur et à mesure que progresse la relation, grâce, notamment, à l'apprentissage et à l'expérience (à la manière d'un joueur d'échec qui apprend à jouer d'une certaine façon, avec un adversaire particulier). Selon l'hypothèse de la rationalité procédurale, les différentes parties qui entrent en relation doivent construire progressivement un ensemble de règles et de routines, en grande partie tacites. Ces règles ont pour fonction de faciliter la communication et la coordination et de produire des connaissances, ainsi qu'une fonction de réduction d'incertitude sur le comportement de l'autre.

Un modèle *a priori* de la relation de confiance

La documentation scientifique sur la confiance tend à opposer systématiquement le pôle négatif et le pôle positif, créant ainsi un continuum où pourraient s'inscrire de manière progressive les différents types de confiance. La figure 1 illustre ce continuum de la relation de confiance. À un pôle, l'implication des parties dans la relation est minimum et les garanties de réciprocité formelle sont nécessaires, sinon préalables pour que puisse s'établir la relation, car la méfiance entre les parties est considérable. À l'autre bout, l'engagement personnel des parties dans la relation est maximal et la relation repose sur des perceptions ou encore sur un système de normes informelles. À l'issue de ce constat, il appert que la confiance rationnelle pourrait être assimilée au pôle négatif de la définition de la relation de confiance, car elle repose sur une approche purement transactionnelle (au sens économique du terme). À l'autre extrémité du continuum se trouverait alors la confiance affective qui relève principalement de l'acte de foi (Karpik, 1996) et présuppose un certain abandon par rapport aux décisions et aux actes d'autrui sur la base de perceptions et de croyances. Entre ces deux pôles se placeraient les confiances organisationnelle, relationnelle et cognitive. Replacé dans le contexte des relations publiques, cela suggérerait que le relationniste, pour établir une relation de confiance avec les parties prenantes qui soit positive (donc reposant sur l'idée que l'autre partie est altruiste et bien intentionnée) devrait tendre vers ces types de confiance.

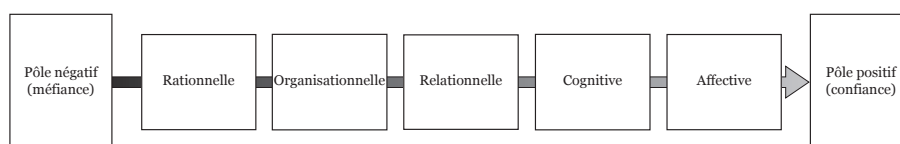


Figure 1 : Continuum de la relation de confiance

Hypothèse de travail

Le modèle du continuum de la relation de confiance conduit à proposer l'hypothèse suivante :

1. Les types de confiance sont autant de degrés de confiance (la confiance rationnelle étant le degré 1 et la confiance affective, le degré 5).
2. Chaque degré est une condition nécessaire pour le passage au degré suivant. Autrement dit, le passage au niveau 2 exige d'avoir préalablement établi une confiance de degré 1, et ainsi de suite.
3. Maintenir et développer une relation de confiance de degré 5, reposant sur la confiance affective, constitueraient l'étape ultime du relationniste.

Ainsi, un relationniste ne pourrait espérer développer une relation de confiance reposant sur la confiance affective s'il n'a pas préalablement développé des relations de confiance

rationnelle, organisationnelle, relationnelle et cognitive avec les parties prenantes. Ce modèle est-il congruent à la réalité ?

Méthode

L'objectif de cette recherche consistait à identifier les éléments constitutifs permettant l'établissement d'une relation de confiance entre les relationnistes et les parties prenantes de l'entreprise et, ultimement, le développement d'un modèle de la relation de confiance en relations publiques. Pour répondre à cet objectif, une recherche de type qualitatif a été menée. Plus précisément, 40 entretiens semi-directifs ont été conduits avec des relationnistes et des parties prenantes afin de connaître leurs points de vue par rapport à la relation de confiance en relations publiques, plus particulièrement dans le contexte où un relationniste doit défendre un projet ayant des retombées potentiellement négatives pour les parties prenantes.

Le choix des participants (échantillon)

Afin de constituer un échantillon regroupant des individus représentatifs, l'échantillon a été constitué d'individus susceptibles d'avoir une opinion sur l'objet de recherche et pouvant présenter des points de vues originaux et multiples. Pour identifier et recruter ces personnes, les critères suivants ont été retenus :

- détenir une expérience de travail à titre de relationniste d'au moins dix ans.
- être consultant, employé d'une agence ou travailler pour une entreprise privée ou publique à titre de relationniste ;
- avoir travaillé sur des dossiers ou des projets potentiellement porteurs d'externalités négatives et impliquant diverses parties prenantes ;
- exercer leur profession au Québec (Canada).

Dans le cas du recrutement des parties prenantes, celles-ci devaient :

- appartenir à la catégorie des parties prenantes « primaires » et donc volontairement impliquées et touchées directement par les activités de l'entreprise représentée par le relationniste ;
- avoir interagi (en personne ou par écrit, au moins une fois) avec un ou des relationnistes dans le cadre de dossiers ou de projets ayant une influence directe sur leur vie personnelle ou professionnelle.

La procédure d'analyse des données

L'analyse des données s'est fait par analyse de contenu thématique. Dans un premier temps, les thèmes transversaux dans les entretiens ont été répertoriés. Le choix des thèmes a été rigoureusement lié à l'objectif de recherche, soit de repérer, dans le discours des relationnistes et des parties prenantes, les éléments pouvant permettre d'expliquer le développement d'une relation de confiance. Par la suite, pour chacun des thèmes, des indicateurs permettant d'expliquer, ou du moins, éclairer en partie comment se construit la relation de confiance ont été dégagés. Le logiciel de traitement de données qualitatives *Sémato* (Plante, Dumas et Plante, 2005) a grandement été mis à contribution lors de cette étape-clé.

Dans un deuxième temps, les propos contenus dans chacune des thématiques ont été analysés à la lumière des différents types de confiance répertoriés dans la documentation

scientifique. C'est ainsi que dans chacune des thématiques, les éléments constitutifs de la relation de confiance les plus centraux dans le discours des relationnistes et des parties prenantes ont été relevés, ainsi que les explications qui permettaient de revoir le modèle *a priori* (le continuum de la relation de confiance) pour éventuellement le bonifier ou le modifier.

Principaux résultats

Pour la confiance rationnelle, c'est la finalité perçue de part et d'autre qui a été identifiée, à la fois par les parties prenantes et par les relationnistes, comme élément constitutif de ce type de confiance. En ce qui a trait à la confiance organisationnelle, les relationnistes et les parties prenantes ont mentionné la réputation de l'entreprise. Les relationnistes ont souligné la bidirectionnalité et la symétrie de la communication, l'adaptation des messages et la bonne gestion des enjeux comme étant les éléments constitutifs d'une confiance relationnelle. Les parties prenantes, elles, n'ont mentionné que la communication bidirectionnelle et symétrique. Pour la confiance cognitive, les relationnistes ont pointé l'empathie, la crédibilité du relationniste et le respect des parties prenantes. Les parties prenantes, elles, ont insisté sur l'empathie, l'écoute et le respect. Enfin, en ce qui concerne la confiance affective, les relationnistes ont soulevé le charisme et l'ouverture d'esprit, alors que les parties prenantes ont plutôt cité l'empathie et l'honnêteté comme principaux éléments constitutifs d'une relation de confiance.

Outre les différents éléments constitutifs identifiés et appartenant à chacun des types de confiance, il s'est dégagé des propos des personnes interviewées une toute autre manière de construire la confiance que celle proposée par le continuum de la confiance (le modèle *a priori*).

La non viabilité du continuum de la confiance en relations publiques

Cette recherche partait de l'hypothèse selon laquelle la relation de confiance s'inscrivait de manière progressive sur un continuum allant de la confiance rationnelle à la confiance affective (figure 1), avec comme obligation que pour passer d'un type de confiance à un autre, il fallait d'abord avoir atteint le type de confiance précédent. Dans un premier temps, l'analyse des entretiens a permis d'identifier, pour chacun des types de confiance, les éléments constitutifs centraux de la relation de confiance mentionnés dans le discours des relationnistes et des parties prenantes. Si l'on reprend le schéma représentant le continuum de la relation de confiance avec les éléments mentionnés, on obtient le nouveau schéma suivant (figure 2) :

Tel que présenté à la figure 2, le continuum de la relation de confiance suggère que pour arriver à développer une relation de confiance avec les parties prenantes reposant, par exemple, sur une confiance relationnelle, le relationniste devrait d'abord avoir gagné la confiance rationnelle et la confiance organisationnelle des parties prenantes. Or, l'analyse des entrevues réalisées auprès des relationnistes et des parties prenantes révèle une toute autre façon de concevoir comment relationnistes et parties prenantes en arrivent à se faire mutuellement confiance.

Il se dégage de l'ensemble des propos recueillis que la relation de confiance n'est pas perçue comme se construisant pas à pas selon le « pattern » du continuum de la relation de confiance. Autrement dit, chez les relationnistes et chez les parties prenantes, on ne perçoit pas la nécessité d'avoir atteint le degré 1 de la confiance (soit la confiance rationnelle) pour développer une relation basée sur la confiance organisationnelle et ainsi de suite, pour

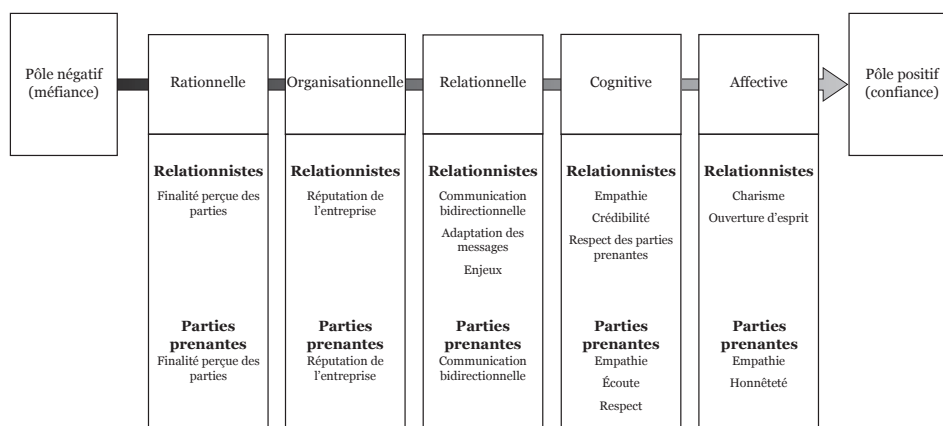


Figure 2 : Continuum de la relation de confiance
et éléments constitutifs mentionnés selon chaque type de confiance

atteindre le degré optimal de confiance que serait la confiance affective. Deux principaux constats permettent de se rendre à l'évidence que la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes ne suit pas un tel cheminement :

1. La confiance affective ne peut être considérée comme étant la relation de confiance optimale (le degré 5).
2. La confiance ne se présente pas en « degré ».

Il est donc possible, par exemple, de bâtir une relation de confiance affective sans nécessairement avoir préalablement bâti des relations de confiance rationnelle, organisationnelle, relationnelle ou cognitive.

La confiance affective : pas forcément optimale

La confiance affective n'est pas forcément et toujours celle qui devrait prévaloir ultimement dans toutes les situations. La revue de la documentation scientifique a conduit à la positionner d'emblée comme étant un degré de confiance optimal, puisqu'elle repose sur les définitions de la confiance qui mettent de l'avant les notions de bonne volonté, de bonne foi, d'absence de tricherie, d'intégrité. Or, la confiance affective comporte une certaine part de vulnérabilité (Baier, 1986; Deutsh, 1962; Rousseau *et al.*, 1998; Williamson, 1991; Zand, 1972) qu'il ne faut pas négliger. « Il m'apparaissait comme quelqu'un digne de confiance parce qu'il avait l'air de connaître ses dossiers. [...] Je n'ai pas vérifié si ce qu'il nous avait dit était vrai. », explique une partie prenante. Cet extrait tiré d'un verbatim d'une partie prenante indique que celle-ci a décidé d'accorder sa confiance au relationniste parce qu'il lui apparaissait comme quelqu'un maîtrisant bien les sujets et les enjeux d'un projet donné. Cette même personne avoue candidement ne pas avoir contre-vérifié les propos du relationniste. Bien sûr, on ne peut pas contre-vérifier toutes les informations que nous recevons. Comme le mentionne Quéré (2005), lorsqu'on décide d'accorder notre confiance, on ne peut pas faire l'économie d'un certain abandon, d'une certaine vulnérabilité. Toutefois, en acceptant d'emblée comme vrais les propos des relationnistes, la partie prenante se met dans une position de récepteur passif plutôt que de récepteur actif. Les parties prenantes qui acceptent d'emblée le relationniste comme étant quelqu'un digne de confiance se placent dans une position plus vulnérable par rapport à celles qui mettraient ses propos en perspective et s'exposent ainsi à un certain risque d'opportunisme de la part du relationniste.

On pourrait penser que c'est ce que tout relationniste souhaiterait : une acceptation complète et totale de son message sur la seule présomption de sa bonne foi. Certes, son travail en serait peut-être facilité... à court terme. À court terme, car tôt ou tard, les parties prenantes finiront sans doute par vouloir s'exprimer. Les questionnements, le débat public, les remises en perspective permettent aux relations publiques de « contribuer à la démocratisation du pouvoir, à la diversité des idées et à une meilleure compréhension des prises de position des individus et des organisations » (Maisonnette, 2004, p. 266). Or, miser sur une relation de confiance affective ne permet pas (ou, dans une moindre mesure), de par son aspect consensuel, d'ouvrir le débat sur les différents enjeux du projet en question. Relationnistes et parties prenantes se trouvent alors dans une position beaucoup moins intéressante sur le plan communicationnel et relationnel.

La confiance ne se présente pas en degrés

Le deuxième constat stipule que la confiance ne se présente pas en degrés. Ce constat relève d'éléments contenus dans les propos de relationnistes et de parties prenantes. Voici quelques extraits tirés des propos des relationnistes :

En marketing, on enseigne souvent que pour gagner l'adhésion, il faut d'abord attirer l'attention, susciter l'intérêt, provoquer le désir et inciter à l'action. Je ne pense pas que ça soit comme ça en relations publiques. [...] Ce que je veux dire, c'est que je ne pense pas qu'il faille procéder de façon "étapiste".

Je ne pense pas que l'on puisse parler de la confiance comme des phases. C'est vrai qu'il pourrait être tentant de le faire. Comme si gagner la confiance des parties prenantes pouvait se réaliser tranquillement, au fur et à mesure qu'on franchit les obstacles qui empêchent la confiance de s'installer. [...] Je pense qu'en général, on accorde beaucoup notre confiance selon qu'on s'entend ou non sur des objectifs communs.

Ces extraits illustrent l'idée selon laquelle la relation de confiance s'établissant (ou non) avec les parties prenantes ne repose pas sur une série d'étapes à franchir. Le deuxième extrait fournit une piste de réponse, à savoir que la confiance pourrait être accordée en fonction des objectifs communs entre les parties. Ce sont toutefois les extraits tirés des discours des parties prenantes qui illustrent le mieux la façon dont la relation de confiance pourrait se construire et se maintenir :

Il y a des situations où je ne ferai jamais confiance au relationniste et d'autres où oui, je vais lui faire confiance. [...] De quoi ça dépend ? C'est une bonne question. Des fois, c'est une question de *feeling*. Je sens que le relationniste va comptabiliser aussi mes intérêts. Mais il y a des fois où, que ça soit pour une question de *feeling* ou à cause de l'attitude du relationniste, je ne vais pas accorder ma confiance. C'est sûr que si je ne peux pas m'exprimer, la confiance va être difficile à établir.

Dans ce dernier extrait, on avance l'idée que la construction d'une relation de confiance dépend de la situation, et plus particulièrement de la présence de certains éléments (par exemple, la perception que le relationniste aura à cœur les intérêts de la partie prenante) dans une situation donnée. La dernière phrase de l'extrait indique l'importance de la communication bidirectionnelle (la possibilité, pour la partie prenante, de communiquer à son tour ses points de vue au relationniste) comme étant pratiquement une condition *sine qua non* à la création du lien de confiance.

La relation de confiance relationnelle : une bidirectionnalité qui favorise la confiance

Les résultats de cette recherche indiquent par ailleurs que la confiance relationnelle est celle qui semble la plus souvent « appropriée » pour que s'établisse une relation de confiance

optimale. Pourquoi? D'abord, la confiance relationnelle est celle qui semble rendre relationnistes et parties prenantes les plus « en confiance », au sens de la définition de la confiance adoptée dans cette recherche, c'est-à-dire : « Une croyance basée sur la perception d'une partie quant à l'intégrité d'une autre partie ». Une des parties prenantes explique : « Le fait d'avoir des rencontres fréquentes avec le relationniste, de pouvoir échanger pratiquement sur un même pied d'égalité avec lui, d'être assis à une même table permettait des échanges beaucoup plus fructueux et m'incitait davantage à lui faire confiance. » On remarque que la possibilité de rétroagir directement avec les relationnistes et les parties prenantes, par le biais notamment de rencontres en face à face, rendent les parties beaucoup plus confiantes les unes envers les autres. Nonobstant les rencontres, il semblerait que ce soit la communication bidirectionnelle, associée à la confiance relationnelle qui permette aux relationnistes et aux parties prenantes de se faire confiance dans une grande diversité de contextes.

La confiance relationnelle repose sur le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire ou de valeurs communes. Elle est également facilitée par l'attitude coopérative des deux parties et l'absence de tricherie, ainsi qu'une certaine stabilité dans la relation (des points de vue de la durée, de la fréquence, de l'investissement des deux parties et de la continuité de la relation) (Mangematin, 1997; Morgan et Hunt, 1994; Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). Les résultats de recherche ont montré que les éléments constitutifs de la relation de confiance relationnelle transversaux dans le discours des relationnistes et des parties prenantes étaient la bidirectionnalité de la communication ainsi que la durée des relations et la proximité de l'autre partie.

Il semblerait donc que la confiance relationnelle soit celle qui permette le plus souvent à la fois aux relationnistes et aux parties prenantes « d'y trouver leur compte ». En lien avec l'hypothèse de la rationalité procédurale, on s'aperçoit que la confiance relationnelle est celle qui permet le mieux d'opérationnaliser ce concept. En misant sur des mécanismes de communication bidirectionnelle, en augmentant la fréquence des rencontres entre les parties et en favorisant des relations de proximité, la confiance relationnelle permet d'obtenir un certain équilibre des « pouvoirs » entre parties prenantes et relationnistes, comme l'explique l'une des parties prenantes interviewées : « Lorsqu'on est assis à la même table et que l'on peut discuter d'égal à égal, nous sommes davantage pris au sérieux par les relationnistes. »

Une apparente contradiction

D'aucun pourrait prétendre qu'il y a contradiction entre l'idée que la confiance ne se présente pas en degré et l'idée selon laquelle la relation de confiance de type relationnelle soit celle qui permette le mieux, dans diverses situations, de créer et de maintenir des liens de confiance. Il convient donc de préciser que la confiance relationnelle n'est pas nécessairement l'idéal à atteindre, mais qu'elle est celle qui s'adapte le mieux à une variété de situations. La phrase d'un des relationnistes : « C'est sûr que dans certaines situations, tu ne peux pas prendre le temps de discuter avec tout le monde. En situation de crise, par exemple. On n'a pas le temps. Il faut agir vite. Mais en général, je dirais que favoriser le dialogue favorise la confiance », citée précédemment, met cette affirmation en lumière.

Pour résumer, le continuum de la confiance, en relations publiques, ne semble pas être pertinent et cohérent avec l'analyse du discours des relationnistes et des parties prenantes interviewés au sujet de la construction de la confiance. Or, si la confiance ne se construit pas par « palier », du pôle négatif au pôle positif, par quel processus se construit-elle? Suit-elle un chemin particulier ou se forme-t-elle de manière aléatoire et chaotique?

Le modèle d'adéquation contextuelle optimale

Jusqu'à présent, il a été argumenté que la confiance affective n'était pas forcément l'idéal à atteindre, que les types de confiance ne se présentaient pas en « degrés » de confiance et que la confiance de type relationnel était généralement celle s'adaptant le mieux à une variété de contextes. Dans cette argumentation sur la non pertinence de penser la confiance comme un continuum, il a été mentionné que la relation de confiance dépendait du contexte dans lequel s'inscrivait la relation. Pourquoi le contexte est-il si important et surtout, quel est son rôle dans la construction et le développement d'un lien de confiance en relations publiques ? C'est sur cette notion que repose le modèle de la relation de confiance développé à la suite de l'analyse des résultats de recherche, soit le « modèle d'adéquation contextuelle optimale ». Ce modèle repose sur les propositions suivantes :

1. Le contexte relationnel de départ est influencé par la perception des intérêts de chacune des parties comme étant convergents ou divergents, ces perceptions étant elles-mêmes influencées par le contexte social plus large (réputation des uns et des autres incluant l'entreprise elle-même, traitement médiatique du dossier, enjeux politiques, etc.) au sein duquel s'inscrit la relation entre le relationniste et les parties prenantes.
2. La relation entre le relationniste et les parties prenantes s'inscrit, selon le contexte relationnel initial, sur un continuum allant de la perception que l'autre partie est intègre (pôle positif de la définition de la relation de confiance) ou peu intègre (pôle négatif de la définition de la relation de confiance).
3. Les caractéristiques propres aux différents types de relation de confiance (rationnelle, organisationnelle, relationnelle, cognitive ou affective) favoriseront un niveau optimal de confiance entre les deux parties selon la perception de l'autre comme étant fortement ou faiblement intègre et selon la perception du contexte relationnel initial.

La figure 3 illustre le modèle d'adéquation contextuelle optimale.

Sur l'axe des abscisses, on retrouve la convergence perçue par les uns et les autres des intérêts de chacun, caractérisé, d'un côté, par des intérêts entre les parties perçus comme divergents, et, à l'autre bout, comme étant convergents. Sur l'axe des ordonnées, on retrouve la perception par les uns et les autres de l'intégrité des parties. À un pôle, une ou plusieurs des parties ont la perception que l'autre partie n'est que faiblement intègre dans ses propos et ses pratiques. Au pôle opposé se trouve la perception que l'autre partie est intègre. Lorsque la relation repose sur l'opportunisme, et donc sur une faible intégrité perçue (de part et d'autre ou d'une des deux parties en présence), alors, la relation de confiance s'apparente davantage aux définitions du pôle négatif ou opportuniste de la relation de confiance. Inversement, lorsque la relation repose sur la perception que l'autre est intègre, la confiance s'apparente davantage aux définitions du pôle positif de la confiance.

Lorsque le contexte relationnel initial repose sur des intérêts divergents et sur la perception que l'autre partie est peu intègre, alors, chaque partie est campée sur sa position de départ et est plus ou moins ouverte à écouter ce que l'autre partie a à dire, convaincue à l'avance qu'elle a raison et que l'autre a tort. Évidemment, une forme minimale d'écoute est nécessaire, fut-elle imposée (par une instance externe, par exemple) sans quoi, les deux parties ne pourraient entrer en relation. Ainsi, le couple « intérêts divergents » et « faible intégrité », correspond à la confiance rationnelle.

À contrario, lorsque les intérêts sont perçus comme convergents et que la relation repose sur la perception que l'autre partie est intègre, l'écoute est favorisée. Le couple « intérêts

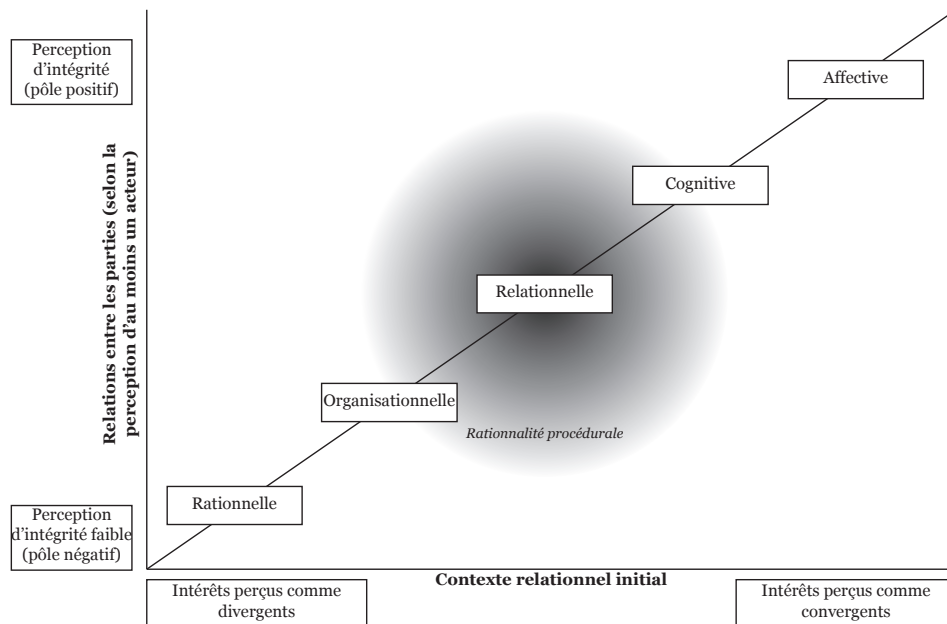


Figure 3 : Modèle d'adéquation contextuelle optimale de la relation de confiance en relations publiques

convergents » et « perception d'intégrité élevée » est caractérisé par une très grande ouverture d'esprit ou une très grande flexibilité, de la part du relationniste et/ou des parties prenantes. Cela correspond à la confiance affective.

Sur la diagonale partant de l'origine des axes, on retrouve les cinq types de confiance : rationnelle, organisationnelle, relationnelle, cognitive et affective. La diagonale partant de la coordonnée hypothétique (0,0) pour se rendre à la coordonnée hypothétique (10,10) pourrait donner l'impression d'une certaine progression dans les types de confiance (du pire au meilleur). Il pourrait en être ainsi, mais rappelons qu'à chaque contexte correspond un type de confiance permettant de bâtir, en relations publiques, une relation de confiance optimale.

La confiance relationnelle au centre du schéma (en noir sur blanc), car ce type de confiance est généralement celui qui est le mieux optimisé dans les cas où un relationniste doit défendre/promouvoir un projet comportant des externalités potentiellement négatives pour les parties prenantes. C'est d'ailleurs avec ce type de confiance que l'hypothèse de la rationalité procédurale prend tout son sens : par des communications fréquentes, de proximité et grâce aux observations que cela permet de part et d'autre, chaque partie apprend tranquillement à connaître l'autre et à mieux la jauger, non pas dans le sens négatif du terme, mais plutôt dans un esprit de collaboration mutuelle. La coloration du cercle est plus opaque au centre, alors que sont à l'œuvre les logiques propres à la création et au maintien de la confiance relationnelle. La couleur pâlit au fur et à mesure qu'elle se rapproche de la périphérie, pour illustrer que la rationalité procédurale y est un peu moins à l'œuvre.

Un modèle de méfiance ?

Outre sa correspondance avec les propos collectés auprès des relationnistes et des parties prenantes et sa capacité à orienter l'action, ce modèle théorique de la relation de confiance pointe l'existence de types de relation confiance non encore traités dans la documentation scientifique. En effet, le croisement des axes de l'intégrité et de la convergence perçues permet d'identifier des contextes relationnels théoriquement possibles. Il s'agit de situations où :

1. à un pôle, les intérêts sont perçus comme étant divergents alors que l'une ou les deux parties perçoivent l'autre comme étant intègre ;
2. à l'autre pôle, les intérêts sont perçus comme étant convergents alors que l'une ou les deux parties perçoivent l'autre comme étant faiblement intègre.

Ainsi, le modèle de l'adaptation contextuelle optimale laisse entrevoir l'existence d'autres formes de relations. En effet, il est logiquement possible d'imaginer qu'une diagonale partant de la coordonnée hypothétique (0,10) et se rendant à la coordonnée hypothétique (10,0). Ce nouvel axe pourrait être qualifié d'axe de la relation de méfiance (figure 4).

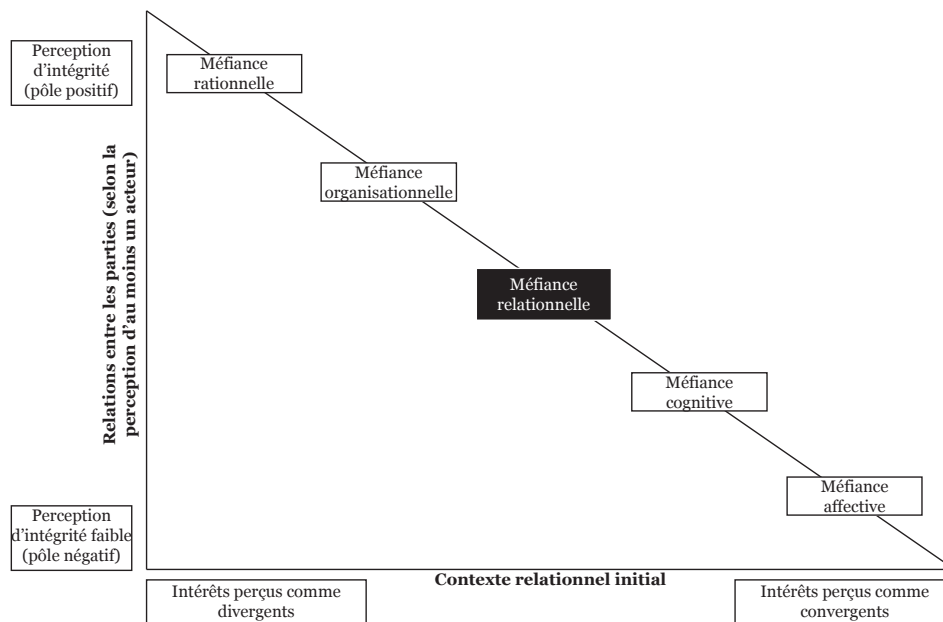


Figure 4 : Modèle de la relation de méfiance en relations publiques

Étant donné le type de questions posées lors des entretiens conduits auprès de relationnistes et de parties prenantes, et étant donné l'objectif de cette recherche (développer un modèle de la relation de confiance), il n'est pas possible d'appuyer cette avancée théorique sur des extraits.

Si l'on superpose le modèle de la relation de confiance en relations publiques (figure 3) à celui de la relation de méfiance (figure 4), on obtient un modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance en relations publiques (figure 5). Dans ce modèle, le cercle faisant référence à l'hypothèse de la rationalité procédurale a été conservé, car s'il

est logique de penser que la rationalité procédurale puisse être à l'œuvre dans la relation de confiance, il est aussi possible qu'elle le soit dans les relations de méfiance. Par conséquent, on pourrait imaginer que la rationalité procédurale prend cette forme : au fur et à mesure que les personnes se côtoient et s'observent, elles en viennent à se méfier de plus en plus de l'autre partie.

Le modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance porte bien son nom : il est hypothétique en ce sens qu'il permet de supposer que faire la supposition qu'un axe de méfiance traverse aussi le modèle de la relation de confiance en relations publiques, ce qui laisse une porte ouverte des recherches futures pour documenter, analyser et tester la validité d'un tel modèle.

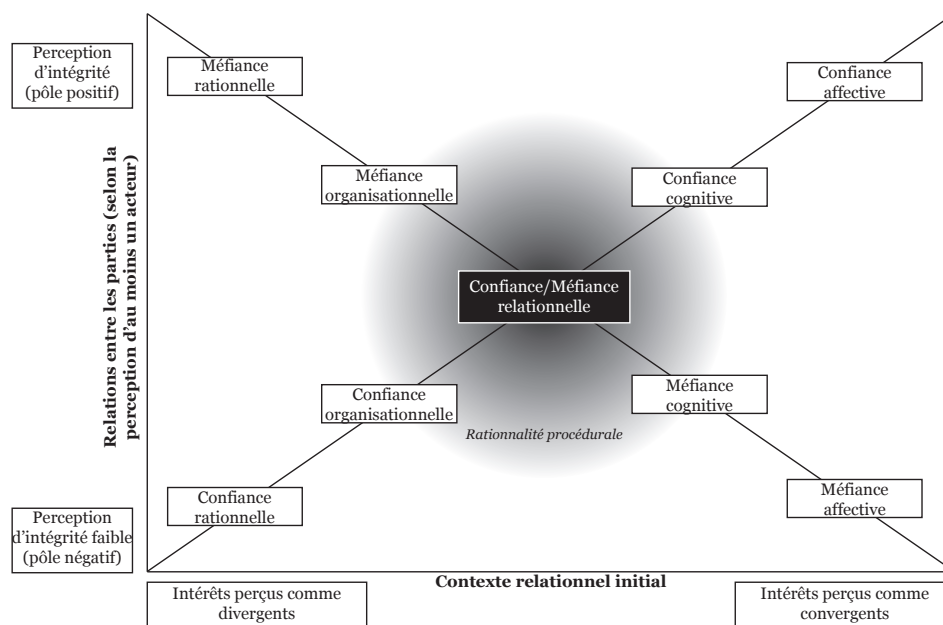


Figure 5 : Modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance en relations publiques

Conclusion

Malgré certaines critiques acerbes à l'endroit des relations publiques, affirmer que les entreprises doivent communiquer avec les différentes parties prenantes est pratiquement devenu un lieu commun (Libaert, 2004). Qu'il s'agisse de membres d'associations d'affaires, de syndicats, de groupes d'intérêts ou de pression, etc., toutes souhaitent que l'entreprise tienne en compte leurs intérêts et leurs revendications, plus particulièrement lorsque l'entreprise développe un projet qui aura des conséquences sur leur quotidien. C'est au relationniste que revient le mandat d'instaurer, avec ces dernières, une relation de confiance permettant d'ouvrir le dialogue et le débat. Or, au-delà des critiques adressées aux relationnistes eux-mêmes - des *spin doctors*, des manipulateurs, des maquilleurs de la réalité (Dagenais, 1999) - l'une des principales critiques adressées à l'entreprise qui, via son relationniste, diffuse de l'information est que cette communication repose sur des processus qui ne sont pas transparents et qui ne servent qu'à dévoiler une information partielle (parfois même inexacte) (Billiet, 2009). Dans ce contexte, comment réussir à bâtir des relations reposant sur une confiance mutuelle ?

Outre les différents éléments constitutifs identifiés et appartenant à chacun des types de confiance, il s'est dégagé des propos des personnes interviewées que le plus souvent, la relation de confiance semble se développer dans le sens d'une confiance relationnelle. Il semble que ce soit ce type de confiance qui permette à la fois aux relationnistes et aux parties prenantes de créer des relations qui soient « gagnantes-gagnantes » pour les deux parties. Toutefois, il serait faux de dire que la confiance relationnelle est toujours et nécessairement celle sur laquelle les relationnistes et les parties prenantes devraient faire reposer leur relation. Il appert que la relation de confiance dépend beaucoup du contexte relationnel initial, selon que les intérêts de chacune des parties soient perçus comme convergents ou divergents. Par exemple, lorsque le contexte initial repose sur des intérêts perçus comme étant divergents et que la relation entre relationnistes et parties prenantes est caractérisée par une perception de faible intégrité d'une ou des parties, il est alors préférable de miser sur les éléments constitutifs d'une confiance rationnelle. À contrario, lorsque le climat social initial repose sur la perception d'intérêts convergents et que la relation entre le relationniste et les parties prenantes repose sur la perception que les parties sont intègres, alors, il serait préférable de miser sur les éléments constitutifs d'une confiance affective. C'est en suivant cette logique que le modèle d'adéquation contextuelle optimale a été développé, construisant ainsi un nouveau modèle de la relation de confiance en relations publiques.

Il est également apparu que le modèle d'adéquation contextuelle optimale fournissait des pistes de réflexion quant à la possible présence de relations de méfiance, reposant sur la même logique. Les relationnistes et les parties prenantes sont demeurés silencieux par rapport à des situations où l'on aurait, par exemple, un contexte initial reposant sur des intérêts perçus comme divergents, mais une relation reposant sur une perception d'intégrité des parties ou encore une situation où le contexte initial reposerait sur des intérêts perçus comme convergents, mais une relation reposant sur une perception d'intégrité faible des acteurs en présence. Il pourrait donc éventuellement être intéressant de documenter ce type de situations et de comprendre comment elles se forment et se développent.

Les apports de cette recherche peuvent être modérés par un certain nombre de limites qui laissent entrevoir des voies de recherche futures. D'abord, toute généralisation des résultats devrait faire preuve d'une extrême prudence. Le modèle proposé doit être perçu comme une nouvelle hypothèse de travail, certes ancré dans les représentations et convictions de personnes impliquées dans le domaine, mais qui nécessite une validation empirique et une confrontation aux faits observables avant d'être appliquée à d'autres contextes sociaux (géographiques, politiques et autres enjeux) que ceux desquels elle émerge (situations impliquant de grandes corporations ou institutions québécoises et comportant des externalités négatives). Enfin, comme la présente recherche se limite au Québec et que son échantillon est composé de participants dont la langue maternelle est le français, il pourrait être intéressant, pour augmenter la portée de l'étude, de mener une recherche similaire dans d'autres pays, notamment les États-Unis, la France, l'Angleterre et la Suède où les relations publiques sont bien ancrées dans les pratiques organisationnelles et sociales ou encore dans des cultures plus collectivistes telle la Chine, ce qui pourrait entraîner des résultats différents.

Cette dernière remarque s'applique également pour le biais temporel que cette recherche pourrait comporter. En effet, la présente étude ayant été menée en 2010-2011 et portant sur des projets porteurs d'externalités potentiellement négatives pour les parties prenantes qui étaient d'actualité au moment des entretiens, il serait intéressant de mener le même type de recherche, dans trois ans (ou plus) avec les mêmes dossiers pour voir si les résultats seront les mêmes ou non.

Enfin, il faut rappeler que les entretiens ont tous été menés auprès de relationnistes et de parties prenantes impliqués dans des projets potentiellement porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes, ce qui a probablement eu pour effet de polariser certains de leurs propos. Si ce choix méthodologique a permis d'obtenir des données quant aux enjeux liés à la création et au maintien de la relation de confiance, le modèle proposé a été construit à partir de propos qui ont probablement été exacerbés par certains enjeux sociaux « sensibles » pour les personnes interviewées.

Cette recherche fournit des possibilités de recherches futures en relations publiques, tant sur le plan de la recherche plus fondamentale (théorique) que sur le plan de la pratique. Par exemple, le modèle de la relation de méfiance que laisse entrevoir notre modèle de la relation de confiance pourrait être l'objet de recherches futures, notamment quant à sa validité pratique.

Références

- Baier, A. (1986). « Trust and antitrust ». *Ethics*. Vol. 96, p. 231-260.
- Baker, L.W. (1993). *The Credibility Factor: Putting Ethics to Work in Public Relations*. Homewood, Ill: Business One Irving, 319 p.
- Bidault, F. et Jarillo, J.C. (1995). « La confiance dans les transactions économiques ». in *Confiance, Entreprise et Société*. F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (éds). Paris : Eska, p. 109-123.
- Billiet, S. (2009). *Les relations publiques. Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 240 p.
- Brousseau, E. Geoffron, P et Weinstein, O. (1997). « Confiance, connaissances et relations interfirmes », dans P. Guilhon, Huard, P. Orillard, M. et Zimmerman, J.B. (Éditeurs). *Économie de la connaissance et organisations; Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris, pp. 402 - 433
- Chouk, I et Perrien, J. (2005). « La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : proposition d'une échelle de mesure ». *Revue française de marketing*. Vol. 205 (décembre), p. 5-20.
- Dagenais, B. (1999). *Le métier de relationniste*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 249 p.
- De la Broise, P. et Lamarche, T. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Villeneuve-d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion, 220 p.
- Deutsch, M. (1960). « Trust and suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 2, p. 265-279.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : The Free Press, 480 p.
- Hosmer, L.T. (1995). « Trust: the connecting link between organizations theory and philosophical ethics ». *Academy of Management Review*,. Vol. 20 n° 2, 1995, p. 379-403
- Karpik, L (1996). « Dispositifs de confiance et engagements crédibles ». *Sociologie du travail*. Vol.38, n° 4, p. 527-550.
- Kumar, N. (1996). « The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships ». *Harvard Business Review*. Novembre-Décembre, p. 92-106.
- Lewis, J.D., et Weigert, A. (1985). « Trust as social reality ». *Social Forces*. Vol 63, n° 4, p. 967-985.
- Libaert, T. (2004). *Communication. La nouvelle donne*. Paris : Village mondial, 177 p.
- Maisonnette, D. (2004). *Les relations publiques. Le syndrome de la cage de Faraday*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 311 p.
- Mangematin, V. (1997). « The simultaneous shaping of organization and technology within cooperative agreements », dans Coombs, R. Saviotti, P. Richards, A. Et Walsh, V. (éds). *Networks and Technology Collaboration*. New York: Edward Elgar.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans et côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 145 p.
- Morgan, R. et Hunt, S. (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*. Vol. 58, p. 20-38.
- Nooteboom, B. (1996). « Trust opportunism and governance: a process and control model ». *Organization Studies*. Vol. 17, n° 6, p. 985-1010.

- Offe, K. (1999). « How can we trust our fellow citizens? », dans *Democracy and Trust*. M. Warren (ed). Cambridge: Cambridge University Press, p. 42-87.
- Plante, P. Dumas, L. et Plante, A. (2005). « Sémato. Logiciel d'analyse sémantique des documents textuels ». UQAM. En ligne : <http://semato.uqam.ca> [consulté le 26 août 2010].
- Quéré, L. (2005). « Les dispositifs de confiance dans l'espace public ». *Réseaux*, n°132, p. 185-217.
- Rousseau, D. M. Sitkin, B., Burt, R.S. et Camerer, C. (1998). « Not so different after all: A Cross-discipline view of trust. » *Academy of Management Review*. Vol. 23, n° 3, p. 393-404.
- Shapiro, S.P. (1987). « The Social Control of Impersonal Trust ». *American Journal of Sociology*. Vol. 93, p. 623-658
- Thuderoz, C. (2003). « Introduction au propos : la confiance en questions » In Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Éditeurs). *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Éditions, p. 19-30.
- Thuderoz, C., Mangematin, V. et Harrisson, D. (1999). *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Collection Pertinence/Impertinence. Montréal : Gaëtan Morin, 322 p.
- Williamson, O.E. (1991). « Calculativeness, trust and economic organization ». *Journal of Law and Economics*. Vol. 26 (avril), p. 453-486.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 450 p.
- Zand, D.E. (1972). « Trust and Managerial Problem Solving ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, p. 229 -239.
- Zucker, L.G. (1986). « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structures, 1840-1920 », dans B.M. Staw & L.L. Cummings (Ed.), *Research in Organisational Behavior*. Vol. 8, Greenwich, CT, JAI Press, p. 53-111.